

BUDOWANIE ZESPOŁU ZGODNIE Z MODELEM 5 DYSFUNKCJI PRACY ZESPOŁOWEJ P. LENCIONIEGO - STUDIUM PRZYPADKU cz. 1

Autor: Grażyna Pławska



Model pięciu dysfunkcji pracy zespołowej poznałam w Szkole Coachingu Zespołowego i Grupowego, pracowni coachingu NOVO w 2014 roku. Pewnego wieczoru wracałam po zajęciach z Warszawy do Tychów i miałam sporo czasu na rozmyślanie. Poznałam dość intrygujące narzędzie, opisane w malutkiej książeczce przez Patryka Lencioniego, którego moc mnie zadziwiła. Zapragnęłam sprawdzić jak to narzędzie zadziałałoby w moim zespole, na ile byłoby dla nas użyteczne.

W tamtym czasie podlegał mi zespół ośmiu osób, mieliśmy już za sobą roczną historię. Postanowiłam podzielić się nowo nabytą wiedzą i zaproponować zespołowi spotkania, aby przetestować na nas działanie metodologii Lencioniego.

Pierwsze spotkanie miało na celu pokazanie modelu i działań zapobiegających dysfunkcjom, przeprowadzenie diagnostyki zespołu i ustalenie działań na przyszłość. Model pięciu dysfunkcji pracy zespołowej przedstawiam na poniższym schemacie.



Dysfunkcje pokazane są tu w układzie przyczynowo skutkowym. U podstawy modelu leży zaufanie, a jego brak jest pierwszą dysfunkcją, to prowadzi do drugiej dysfunkcji - strachu przed konfliktem, co z kolei jest przyczyną trzeciej dysfunkcji - braku zaangażowania, co w konsekwencji przekłada się na powstanie czwartej dysfunkcji - unikania odpowiedzialności, co ostatecznie prowadzi do piątej dysfunkcji - braku koncentracji na rezultatach.

Model wywrócił do góry nogami moje dotychczasowe podejście do pracy zespołowej. Uważałam, że zaufanie jest raczej wynikiem pracy zespołu i osiągania zakładanych rezultatów, a podstawą są kompetencje poszczególnych osób w zespole. Nowa koncepcja mówiła o tym, że należy zacząć od zbudowania zaufania, kompetentni pracownicy byli niejako czymś oczywistym, w innym wypadku nie zostaliby przecież zrekrutowani.

Jak zatem do wdrażania takiego modelu się zabrać? W dużym uproszczeniu, budowanie zespołu zaczyna się od diagnostyki. Lencioni daje do tego konkretne narzędzie. Zaufanie budowane jest w wyniku wzajemnego poznania i dzielenia osobistymi historiami. Lęk przed konfliktem neutralizuje się przez uświadomienie członkom zespołu, że konflikt jest czymś naturalnym i wszechobecnym. Możemy następnie uczyć się różnych strategii postępowania w sytuacjach konfliktowych. Zanim to jednak nastąpi, potrzebna jest świadomość naszych własnych preferencji. Narzędziem diagnostycznym może być na przykład test T. Kilmanna. Diagnostyka pokaże nam w jaki sposób każdy członek zespołu reaguje na konflikt i jak w związku z tym reaguje zespół. Po oswojeniu tematyki konfliktu, następuje profilowanie behawioralne, ze pośrednictwem dostępnych testów osobowości czy kompetencji psychospołecznych: MBTI, neo ffi, iPCoach121. Wyniki zestawiane są na jednej matrycy, co sprzyja pokazywaniu różnic. Korzyścią takiego podejścia jest to, że poszczególne osoby stają się bardziej wyrozumiałe zarówno dla innych, jak i dla siebie. Coś się polaryzuje. Zespół mając świadomość preferencji poszczególnych członków, zaczyna używać osobistych zasobów w sposób bardziej konstruktywny. Przy braku zaufania organizacji do tego typu narzędzi można wykorzystać badanie stylów komunikacji, czy ustalania ról zespołowych. Brak zaangażowania eliminowany jest poprzez wypracowanie wspólnych zasad, wartości, norm, poprzez wspólne spotkania i rozmawianie o tym, co działa lub co należy zmienić. Brak odpowiedzialności neutralizuje efektywna

komunikacja wzajemna i budowanie kultury informacji zwrotnej. Mając to wszystko, zespół w sposób naturalny interesuje się rezultatami, które świadomie wypracowuje. Rezultaty są miernikiem i potwierdzeniem jego skuteczności. Ważne, aby rezultaty były wizualizowane na tablicy wyników, aktualizowane i wspólnie omawiane.

Pierwsze spotkanie z zespołem odbyło się w październiku 2014 roku, w skład zespołu wchodziło osiem osób, piastujących różne funkcje: menadżer operacyjny, specjalista ds. administracyjnych, menager ds. planowania, specjalista ds. IT, specjalista ds. zasobów ludzkich, kontroler zarządzania, koordynator projektu, kierownik działu obsługi klienta. Zakontraktowaliśmy cztery spotkania po dwie godziny. Miałam świadomość, że nie była to optymalna ilość czasu. W idealnym świecie powinniśmy przeznaczyć sześć godzin na pierwsze spotkanie, a dalsze sesje powinny trwać około cztery godziny, w tym dobrze aby jedna była wyjazdowa, na której odbyłoby się profilowanie behawioralne. Mogę więc uznać, że realizowałam dość anorektyczną wersję wdrożenia modelu, co mogło przełożyć się na finalny rezultat naszej pracy i brak wystarczającego czasu na dyskusję i wnioski.

Pierwsze spotkanie przebiegło w atmosferze ciekawości i bez specjalnych zakłóceń. Każdy miał swój kwestionariusz do diagnostyki dysfunkcji zespołu. Zanim przystąpiliśmy do zbierania wyników na jednej planszy, zgodnie z metodologią Lencioniego, należało odpowiedzieć sobie na dwa zasadnicze pytania:

- 1- czy naprawdę jesteśmy zespołem?
- 2- czy jesteśmy gotowi do ciężkiej pracy?

Odpowiedź na pierwsze pytanie wydawała się dość prosta. Wg definicji modelu zespół składa się z sześciu do dwunastu osób, mających wspólne cele, dzielących się zyskami i odpowiedzialnością związaną z ich osiągnięciem. Problem jaki widzieliśmy związany był z przynależnością osób do kilku różnych zespołów funkcjonalnych, jak na przykład specjaliści: ds. IT, ds. zasobów ludzkich czy kontroler zarządzania. Pozostałe osoby pracowały w zespole operacyjnym. Przekładało się to na różną częstotliwość kontaktów i różne cele. Gotowość do ciężkiej pracy wg Lencioniego wymaga zainwestowania czasu i energii emocjonalnej. Nie mieliśmy pewności co do tego, czy jesteśmy zespołem, chcieliśmy jednak dalej poznawać nową metodę i nas samych. Fakt, że siedzieliśmy razem był dobrym punktem startowym do dalszej pracy.

Diagnostyka opiera się na wypełnieniu ankiety z piętnastoma pytaniami, odpowiedzi są punktowane i klasyfikowane w pięć dysfunkcji. Wyniki ankiet zbierane są na wspólnym arkuszu. Uzyskany wynik nie wskazywał na istnienie dysfunkcji. Mogło to oznaczać bardzo dobrą kondycję zespołu, mogło też być efektem konformizmu i chęci, aby jak najlepiej wypaść. Dodatkowym elementem blokującym mogłam być ja sama, pracownicy chcieli dobrze wypaść przed szefem.

Uzyskanie wyniki przedstawiam w tabeli poniżej:

Dysfunkcja nr 1	Dysfunkcja nr 2	Dysfunkcja nr 4	Dysfunkcja nr 4	Dysfunkcja nr 5
Brak zaufania	Strach przed konfliktem	Brak zaangażowania	Unikanie odpowiedzialności	Brak przywiązywania wagi do rezultatów
Razem:	Razem:	Razem:	Razem:	Razem:
6,88	8,38	7,50	6,88	7,38
Punktacja 8 lub 9 wskazuje, że dana dysfunkcja prawdopodobnie nie jest problemem w twoim zespole.				
Punktacja 6 lub 7 wskazuje, że dana dysfunkcja może być problemem w twoim zespole.				
Punktacja 3 lub 5 wskazuje, że dana dysfunkcja jest problemem w twoim zespole.				

Pomiar pokazał drobne wahnięcia przy dwóch dysfunkcjach, jeśli zestawiałam najniżej i najwyżej ocenione pytania:

Najwyżej oceniono pytania:

4-Członkowie zespołu szybko i szczerze przepraszają się nawzajem, gdy powiedzą lub zrobią coś niewłaściwego lub szkodliwego.

10- W trakcie spotkania członków zespołu nie pomija się najważniejszych i najtrudniejszych zagadnień.

11- Członkom zespołu zależy, by nie zawieść kolegów.

Najniżej oceniono pytania:

2- Członkowie zespołu mówią sobie nawzajem o słabych stronach lub nieefektywnych zachowaniach.

5- Członkowie zespołu poświęcają interesy własnych działów (takie jak budżet, zakres władzy, liczba podwładnych) dla dobra zespołu.

12- Członkowie zespołu wiedzą nawzajem o swoim życiu prywatnym i otwarcie o nim rozmawiają.

Dyskutując o wynikach doszliśmy do wniosku, że kondycja zespołu jest dobra, o ile założymy, że wypowiedzi uczestników były szczerze. Dyskusji poddano odpowiedzialność. Model jako część odpowiedzialności traktuje udzielanie sobie nawzajem informacji. Ta definicja jednak nie spodobała się kilku uczestnikom, którzy udzielanie informacji zwrotnej nie wiązali z poczuciem odpowiedzialności. Bezpieczniejsza okazała się krytyka narzędzia, niż zastanowienie się nad tym, co takiego stoi na przeszkodzie, aby taką informację koledze przekazać.

Zaciekawienie dalszymi krokami pracy nad modelem było nadal duże w zespole. Skoro nic strasznego się nie stało, dysfunkcje zostały pomierzone i omówione, to można było kontynuować naszą podróż po modelu Patryka Lencioniego. Do pomiaru możemy przecież wrócić za jakiś czas i zobaczyć czy coś się zmienia. Ankieta okazała się dobrym pretekstem do refleksji i dyskusji na temat sytuacji zespołu. Próba odpowiedzi na pytanie: jak jest teraz? co mogę zmienić? na ile mi na tym zależy? na ile jest to dla mnie ważne?. Oczywiście bardzo dobre wyniki nie dają impulsu do zmiany, więc właściwie temat może zostać zamknięty na pierwszym spotkaniu. Ja przyjąłam podejście wnikające wprost z teorii dynamiki małych grup i wyjaśniłam, że wg teorii Tuckmana z 1977 r. który badał grupy, będziemy prędzej czy później przechodzić przez fazę różnicowania i warto się do niej przygotować.

Poniżej podaję wprost wypowiedzi uczestników, co do użyteczności spotkania i metody:

- dowiedziałam się jak możemy wspólnie budować zespół
- doprecyzować należałoby klarowność celu jako zespół
- narzędzie pomaga w refleksji, ocena na 9 /10
- w zasadzie jest ok, fajnie się tego dowiedzieć, a jak siebie nie znamy to pewnie możemy pójść na kawę, aby się lepiej poznać
- miło się zaskoczyłem wynikami, mamy mało czasu, narzędzie 9/10
- nie podobało mi się, że narzędzie nie jest precyzyjne i podważa odpowiedzialność, która jest wysoka, a wynik niski i jedna odpowiedź sprawia, że wynik spada, wykreśliłbym to pytanie. Użyteczność narzędzia 7/10
- dopiero się wdrażam, cieszę się, że poznałam zespół, narzędzie 10/10
- fajne wyniki
- nie znamy się bo mamy ograniczony kontakt, rozrzućni jesteście w różnych biurach, co tworzy podziały, narzędzie oceniam 8/10
- chciałabym poznać test osobowości MBTI

Cieszyłam się, że metoda się podobała i widzieliśmy perspektywę dalszej pracy. Dla mnie, jako szefa, było to ciekawe i nieco trudne doświadczenie. Umówiliśmy się na kolejne działania: aby spotkać się i lepiej poznać, może gdzieś poza firmą, aby dotknąć tematyki konfliktu, być może zrobić profilowanie behawioralne. Skoro ten konflikt i tak nas nie ominie, to lepiej być na niego przygotowanym. Niewątpliwie coś nowego zaczęło się dziać między nami, pojawiły się nowe tematy, nastąpiło większe poczucie wspólnoty, bardzo byłam ciekawa jak to się dalej potoczy. Po każdym spotkaniu sporządzałam krótką notatkę z opisem działań, zdjęciami, wynikami pomiarów, ustaleniami i rozsyłałam do uczestników. Kolejne spotkania odbywały się sukcesywnie. Ich przebieg będzie opisany w kolejnym artykule...

Bibliografia:

Patrick Lencioni „Przewycięzanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej” MT biznes, Warszawa 2012

Peter Hartley „Komunikacja w grupie” Zysk i S-ka 1997

Autor: Grażyna Pławska



Jestem menadżerem, trenerem, coachem ACC, coachem grupowym i zespołowym, facylitorem grup. Od dwudziestu lat zarządzam eksperckimi zespołami w międzynarodowych korporacjach, w branży logistyki kontraktowej. Moją pasją jest budowanie efektywnych zespołów, facylitacja grup zawodowych, rozwój kompetencji menadżerskich, budowanie struktur trenerskich w organizacjach, jako fundamentu organizacji samouczących się.